

産 業 關 係 研 究
第24卷 第2號, 2014. 6. pp.1~30
© 韓 國 雇 傭 勞 使 關 係 學 會

제도적 요인이 고성과작업시스템의 도입에 미치는 영향: 정부정책을 중심으로*

이수영** · 김동원***

고성과작업시스템(High Performance Work Systems: HPWS)은 근로자의 능력개발, 참여기회, 동기부여 확대를 통해 기업에 경쟁우위를 제공하는 작업 시스템이다. 기업에서 고성과작업시스템의 도입이 조직성장에 유의하게 긍정적인 영향을 미치고 있다는 연구는 많이 있지만 상대적으로 도입 요인에 관한 연구는 부족하다. 특히 제도적 요인으로서 법률과 규제가 기업의 인적자원관리에 미치는 영향에 대한 연구는 다수 있지만 다양한 정부의 정책수단이 미치는 효과에 대한 연구는 미흡한 상황이다.

이 연구는 기업의 고성과작업시스템 도입 지원을 위한 정부정책을 강압적·규범적·모방적 동형화로 구분하고, HPWS 도입에 미치는 영향에 관해 상장기업과 공공기관 366개를 대상으로 실증 분석하였다.

그 결과 강압적 동형화 요인으로 노사파트너십 프로그램, 공공근접성, 규범적 동형화 요인으로서 노사문화우수기업 인증, 그리고 모방적 동형화 요인으로 우수기업 벤치마킹 지원과 일터 혁신 정보 제공이 기업의 고성과작업시스템 도입 정도에 유의하게 긍정적(+인 영향을 미친 것으로 나타났다.

▶ 주제어: 고성과작업시스템, 제도주의, 정부정책, 일터 혁신, 강압적 동형화, 규범적 동형화, 모방적 동형화, 공공근접성, 조직규모

논문접수일: 2013년 11월 14일, 심사의뢰일: 2014년 1월 13일, 심사완료일: 2014년 6월 9일

* 이 논문은 이수영의 박사학위 논문(2010년 12월)인 “정부정책이 고성과작업시스템의 도입에 미치는 영향: 제도주의 관점을 중심으로”를 기본으로 수정·보완하여 작성된 것이다.

** (제1저자), 고용노동부, 044-202-7401, sykmks@hanmail.net

*** (교신저자), 고려대학교 경영대학 교수, 02-3290-1276, dokim@korea.ac.kr

I. 서론

기업들은 세계화, 심화되는 국제경쟁, 급속한 기술변화, 강화되는 고객 주권 등 환경변화에 신속·유연하게 대응할 수 있는 혁신적인 작업조직과 인적자원관리를 발전시켜 왔다. 우선 기업들은 근로자들이 관리자들의 지시나 통제에만 따르는 생산체제로는 경쟁에서 살아남기 어렵다는 사실을 인식하고, 근로자의 지식, 기술과 헌신을 활용하는 생산체제를 개발하여 왔다. 또한, 기업들은 인적자원관리와 그 대상이 되는 직원의 중요성을 인식하고 사람을 경쟁력의 주요 원천으로 보게 되었으며(Pfeffer, 1998), 인적자원을 통하여 지속적인 우위를 유지하기 위해 인적자원관리 관행을 통제모델에서 헌신모델로 변화시켜 왔다(Walton, 1985).

이러한 헌신형 모델 중 대표적인 사례인 고성능작업시스템(High Performance Work Systems: HPWS)은 ‘근로자의 능력개발, 참여기회, 동기부여 확대를 통해 기업에 경쟁우위를 제공하는 인적자원관리 시스템’이다. 학자들에 따라 참여형 HRM(High Involvement HRM; Lawler, 1986), 헌신형 HRM(High Commitment HRM; Arthur, 1994; Pfeffer, 1998), 고성능작업시스템(High Performance Work System; Huselid, 1995) 등으로 불린다. HRM은 외부 적합성 및 내부 적합성을 갖고 사람을 통해 경쟁우위를 달성하도록 설계된 조직 시스템(Wright & McMahan, 1992; Snell, Youndt, & Wright, 1996)이다. 특히 내부 적합성과 제도들의 집합체(bundles) 개념을 중시하는(Huselid, 1995; MacDuffie, 1995) 고성능작업시스템(이하 고성능 시스템 또는 HPWS로도 약칭) 이론은 인간관계론, 동기부여·직무설계, 사회기술시스템(STS), 근로생활의 질(QWL), 린생산 조직(일본) 등의 영향을 받으면서 발전하여 왔다(Garvin & Klein, 1993).

그러면 기업이 고성능작업시스템을 도입하고 확산시켜 나가는 이유는 무엇인가? 조직의 제도 도입 요인에 관한 이론에는 합리성(합리적 선택)과 효율성을 강조하는 자원의존이론, 대리인이론, 전략적 선택이론, 그리고 정당성을 강조하는 제도주의이론, 네트워크이론 등이 있다. 특히, 제도주의 관점에서 조직구조가 비슷해지는 동형화 과정은 기업이 기술적인 효율성을 추구하기 때문이 아니라 사회적인 인정을 받는 조직구조를 갖추므로써 조직의 정당성 및 생존가능성을 제고하기 위한 것이라고 주장한다(DiMaggio & Powell, 1983, 1991).

기업이 고성능작업시스템과 같이 혁신적 인사관리제도를 도입하는 경우, 효율성을 고려한 합리적 선택에만 의존하는 데 한계가 있다. 왜냐하면 기업을 둘러싼 환경과 정보가 불확실하거나 불완전하므로 제한된 합리성 하에서 선택을 하여야 하기 때문이다. 효율성 이론은 선도 기업이 초기단계에서 혁신적 시스템의 도입 이유를 설명하는 데 유효할 수 있으

나, 그 이후 단계에서 대부분의 기업이 주위환경을 의식하여 정부나 전문가 집단이 권고하는 제도나 성공 기업의 시스템을 벤치마킹하여 조직의 정당성을 높이기 위한 선택을 하는 이유를 설명하기는 어렵다(손동원, 1996; 유규창, 2008).

Hyman(2008)은 정부 역할에 대한 모형으로서 자유방임형 정부, 사회주의형 정부(the social state), 발전주의형 정부를 제시하였다. 자유방임형 정부와 다윈주의 전통을 갖고 있는 영미국가에서는 노사관계에서의 정부 역할을 중시하지 않는 경향이 있다. 그러나 1990년대부터 미국 정부는 노동부 내에 작업장혁신실을 운영하였고, 노사협력기금을 지원하고 있으며, 영국 정부는 전략적 파트너십기금, 제조업 자문서비스 등 일터혁신(workplace innovation) 촉진정책을 실시하고 있다. 그럼에도 불구하고 사기업의 혁신을 보다 중시하는 영미국가에서는 기업의 HPWS의 도입을 지원하기 위한 정부정책 및 그 효과에 관한 연구를 찾아보기 어렵다.

반면에 우리나라는 발전주의형 정부 전통을 갖고 있어 정부가 경제발전이나 노사관계 분야에서 주도적 역할을 하고, 영미국가에 비해 큰 영향을 미쳐 왔으므로, 기업의 고성과 작업시스템 도입 지원을 위한 정부정책 및 그 영향을 분석하는 것은 의미가 크다.

고성과작업시스템에 관한 기존 연구는 동 시스템이 개인성과나 조직성과에 미치는 효과를 주로 분석하고 있어, 기업이 어떠한 이유로 도입하는가에 대한 연구는 상대적으로 미흡하다. 특히 경영자단체나 노동조합의 영향에 대한 연구들은 일부 있지만, 정부정책의 효과에 대해서는 연구가 거의 없거나 심층적인 분석 수준에 이르지 못했다.

이 연구는 제도주의 이론의 강압적·규범적·모방적 동형화 등 3개 관점에서 기업의 고성과 작업시스템 도입 요인을 밝혀, 정부정책을 통해 고성과 시스템 도입을 활성화하는 방안을 이론적·실증적으로 제시하고자 한다.

구체적으로 보면, 우선 법규나 규제가 아닌 정부의 지원 정책이 기업의 고성과 작업시스템 도입에 긍정적 효과를 나타내고 있음을 보여주하고자 한다. 강압적 측면인 노사파트너십 재정지원, 규범적 측면인 일터혁신 교육과 노사문화우수기업 인증, 그리고 모방적 측면인 우수기업 벤치마킹 지원과 일터혁신 정보 제공이 기업의 고성과 시스템 도입에 유의미한 정(+)의 영향을 주었는지를 분석한다. 또한 강압적 동형화 요소 중의 하나로서 정부정책 등의 영향에 노출된 정도를 나타내는 공공근접성이 클수록 정책 영향을 크게 받으며, 정책 효과가 조직규모에 따라 다르게 나타날 수 있음을 보여준다.

우리나라는 1960년대 이후 압축적인 고도성장을 하는 과정에서 정부가 경제발전, 노사관계제도 형성 등에 직접적인 영향을 미쳐 왔다. 따라서 한국정부가 기업의 노사관계 및 인적자원관리에 미치는 영향은 영미 국가들보다 크게 나타날 수 있으므로 정부정책이 현장의 고성과 시스템 도입에 미치는 효과에 대한 연구는 제도론적 관점에서 의미가 크다.

II. 본 연구의 이론적 틀과 제도적 배경

1. 고성과작업시스템의 개념

인적자원관리의 구성요소의 하나로서 고성과작업시스템에 포함되는 요소들에 대해서는 학자들 간에 견해가 일치하지 않는다. 성과이론에 따르면, 성과가 능력, 헌신, 참여기회 등 3Cs(competence, commitment, chance for participation)의 영향을 받는다고 하고 있다 (Blumberg & Pringle, 1982; 배종석, 2012).

그리고 AMO(ability, motivation, opportunity) 이론에서는 이행능력, 이행 동기부여, 이행 기회로 구분(Lepak, et al., 2006)하고 있다. 이 연구들은 이론적 근거를 갖고, 고성과 시스템에 포함되는 제도를 체계화하는 장점을 갖고 있다.

한편 Bailey(1993)는 고성과 작업조직이 되기 위해서 기업은 근로자들이 재량적 노력을 기울이도록 동기를 부여하고, 능력을 개발해야 하며, 현장 의사결정 과정에 대한 참여기회를 확대하여야 한다고 하고 있다.

본 논문에서는 Bailey(1993)의 분류에 따라 고성과시스템을 아래와 같이 능력개발, 동기부여, 참여기회 등 3개 요소로 구분하고, 이들 요소들이 일관성, 정합성 및 상호보완성을 갖고 있음을 강조하고자 한다.

첫째, 고성과 작업조직은 근로자를 비용이 아니라 자산으로 인식하고, 능력개발 투자를 확대한다. 이때 근로자는 창의적·자율적으로 작업을 함으로써 시장 환경 변화에 신속·유연하게 대처할 수 있다. 근로자는 교육훈련을 통해 축적된 지식을 기초로 제품 또는 서비스에 영향을 주는 정보를 획득한 후에 스스로 결정을 내리게 된다(Department of Labor, 1994). 능력개발과 관련된 제도로는 교차훈련, 다기능훈련, 현장직무훈련(OJT) 등이 있다.

둘째, 고성과 작업조직은 근로자들이 조직목표 달성을 위해 헌신하도록 동기부여를 하는데, 이는 업무에 대한 공정한 평가보상, 성과관리 등을 통해 이루어진다. 동기부여의 종류에는 직무만족 및 자아실현 등 내재적 동기부여, 그리고 임금, 성과배분 및 고용안정 등과 같은 외재적인 동기부여가 있다(Appelbaum et al., 2000).

셋째, 고성과 작업조직은 근로자가 생산현장에 대한 중요한 지식·정보를 갖고 있고, 고객 수요를 가장 근거리에서 알고 있으므로 현장 의사결정 과정에 참여기회를 확대한다. 근로자 참여는 기업이 변화하는 고객요구와 시장상황에 빠르게 대응할 수 있도록 도와준다. 참여기회와 관련된 제도로는 제안, 문제해결팀, 품질분임조, 자율경영팀, 기업경영설명회 및 노사협의회 등이 있다.

2. 고성과작업시스템 도입에 관한 국내외 연구

우선 해외 연구로서, Osterman(1994)과 Pil and MacDuffie(1996)는 고성과작업시스템을 작업조직과 이와 관련된 보완적 인적자원관리(보상, 훈련)로 나누어 연구한 결과, 보완적 제도가 작업조직의 도입에 유의한 긍정적 효과를 나타냈음을 밝혔다. 두 연구 모두 특별한 이론적인 배경 없이 Osterman(1994)은 국제시장, high road 전략, 기술수준, 대기업의 부문을 독립변수로 측정했고, Pil and MacDuffie(1996)는 보완적 제도, 현재 방식의 변화를 독립변수로 하여 유의한 정(+)의 결과를 얻었다.

고성과작업시스템과 관련된 개별제도에 대한 연구는 모두 제도주의 이론, 자원의존이론, 대리인 이론 등의 이론적 근거를 기초로 가설을 제시하고 있으나, 인적자원관리 시스템 차원의 연구에 적용하는 데는 한계가 있다. 따라서 이 연구는 제도주의라는 이론적 배경 하에 개별제도가 아니라 고성과 '시스템'의 도입 요인을 분석하고, 개별제도 도입 여부뿐만 아니라 '활성화 정도'까지 고찰하고자 한다.

국내 연구로서 이병훈·김동배(2002)는 작업시스템에의 영향요인을 제도적 요인, 상황적 요인 및 노사관계로 나누어 분석하였는데, 제도적 요인이 상황 요인보다 더 크게 영향을 주었음을 증명했다. 특히 제도적 요인의 하나로서 신노사문화 정책의 영향을 처음으로 측정하여 유의한 긍정적 결과를 얻었다. 노용진 외(2003)는 조직이 혁신적인 인사제도를 도입하는 요인을 합리적 관점과 제도 동형화 관점으로 구분해서 분석하였는데, 두 관점의 독립변수 중에 일부만 지지되었고 공공근접성을 측정하였지만 지지되지 않았다. 이정현·김동배(2007)는 고성과 시스템에의 영향요인으로 신노사문화 민감도가 유의하게 긍정적인 영향을 준다는 사실을 발견하였다.

그러나 신노사문화 정책과 관계된 연구들은 신노사문화 인지도, 민감도 및 교육 참여 횟수 등 포괄적·일반적인 변수만 분석하였고, 정부정책에 포함된 노사파트너십 프로그램 재정지원, 일터혁신 교육, 노사문화 우수기업 인증, 우수기업 벤치마킹 지원, 정보제공 등 각 사업별로 기업의 고성과작업시스템 도입에 미치는 영향을 고찰하지 못하였다.

우리나라에서 효율성과 정당성 관점 중 어느 관점이 혁신적 인적자원관리에 영향을 주었는가를 검증한 연구들에서는 정당성 관점이 지지를 더 많이 받은 것으로 나타난다. 그러나 하나의 관점을 지지하는 세부적·구체적인 이론과 이에 따른 가설검증은 심층적으로 이루어지지 못했다.

그러므로 본 연구에서는 제도주의 관점에서 정부정책을 강압적·규범적·모방적 동형화 측면으로 나누고, 재정지원, 교육, 노사문화우수기업 인증 등 구체적인 사업이 기업의 HPWS 도입 정도에 미치는 효과를 분석하였다.

3. 제도주의 관점에서의 인적자원관리 제도 도입에 관한 연구

DiMaggio and Powell(1983, 1991)은 조직구조가 유사성 또는 동질성을 나타내는 동형화 과정이 사회적인 정당성¹⁾ 및 생존가능성을 강화하기 위한 것이므로 조직의 효율성 또는 성과목표와 배치될 수 있다고 주장하면서, 동형화 과정을 강압적·규범적·모방적 동형화로 구분하여 설명하였다.

첫째, 강압적 동형화(coercive isomorphism)는 한 조직이 정부나 다른 강력한 조직으로부터 강제적 압력을 받아 제도들을 수용하는 것으로서 정당성과 정치적 영향력을 중시하는 것이다. 둘째, 규범적 동형화(normative isomorphism)는 전문화 결과 조직이 사회적으로 공유된 행동양식인 규범을 따르게 되고, 조직 관리자가 대학과 전문교육기관, 전문가 조직, 경영자단체, 산업협회 등을 통해 규범 공유를 하게 되는 것이다. 공식적 교육·훈련, 컨설턴트 활용, 네트워크 활동 및 인증 등이 그 예이다. 셋째, 모방적 동형화(mimetic isomorphism)는 조직이 불확실성에서 벗어나고자 정보와 경험의 공유를 통해 타 조직의 사례를 모방하는 것으로, 유사 기능 수행조직 중 성공사례에 대한 벤치마킹이 이에 해당된다. Scott(2008)는 제도를 규제적, 규범적, 문화인지적 측면으로 구분하고, 제도적 적응 기제로 강압적, 규범적, 모방적 기제를 제시하였다. 또한 McKinley et al.(1995)는 조직의 제도 수용 과정에 제약, 학습, 모방의 힘 등 세 가지 힘이 영향을 준다고 하였다.

제도주의 관점에서 인적자원관리 제도 도입에 대한 실증연구를 고찰해 보면, 제2차 세계대전이라는 특수한 상황에서 연방정부 정책이 관료적 인사제도 도입에 영향을 미쳤음을 보여주고 있으나(Baron, Dobbin & Jennings, 1986), 평상시의 정부정책 분석에 적용하기에는 한계가 있다.

Edelman(1990, 1992)의 연구는 평등고용기회법(EEO)과 시민권법이 EEO/AA(affirmative action) 사무실, 고충처리 절차와 관련된 기업의 내부 규칙에 미치는 효과를 연구하였는데, 공공근접성과 조직규모가 제도 도입에 유의한 긍정적인 결과를 나타냈다. Dobbin et al.(1993)의 연구도 평등고용기회법이 내부노동시장에 긍정적 영향을 주었음을 발견하였다. 특히 Edelman(1990, 1992)은 조직이 공공기관 또는 정부와 계약관계에 있는 경우 정부 정책의 영향을 더 많이 받는다고 하면서 조직이 정부정책에 의해 영향을 받는 정도를 나타내는 공공근접성(public proximity) 개념을 도입하였다. 그러나 Edelman(1990, 1992)과 Dobbin et al.(1993)의 연구는 강압적 효과를 지니고 있는 법률과 규제에 관한 분석으로서 현대 행정에서 다양하게 활용하고 있는 경제적 정책수단, 규범적 또는 모방적 정책수단 등

1) 제도주의 관점에서 조직이 정당성을 추구한다고 해서 합리성을 배제하는 것은 아니다. Oliver(1997)는 자원을 선택하는 합리성을 경제적 합리성(효율성, 비모방성)과 규범적 합리성(생존가능성, 정당성)으로 구분하고 있다.

을 광범위하게 고찰하지는 못하였다. 따라서 본 연구는 법이나 규제 이외에 재정지원 등 정부의 다양한 정책수단을 분석할 것이다.

그동안 영미국가에서 노사관계 분야에서의 정부 역할에 대한 연구들은 주로 법률 등 강압적 측면에 초점을 맞추면서 정부 역할을 블랙박스(black box)로 보아 세분화·구체화하지 않았다. 그러나 정부정책을 심층적으로 분석하면 강제적인 법이나 규제만이 있는 것이 아니다. 특히 최근 정부는 노사관계나 인적자원관리가 나아가야 할 방향과 모델을 제시하고, 경제적·재정적 인센티브를 주는 등 다양한 정책수단들을 활용하고 있다. 정부가 사용하고 있는 교육, 컨설팅과 인증, 벤치마킹 지원 등은 강압적 정책과는 거리가 있으므로, 정부정책을 강압적 정책으로만 분석하는 것은 현실을 반영하는 데 한계가 있다.

현대의 정책수단에 대해 Vedung(1998)은 규제 도구(sticks), 경제적 도구(carrots), 정보 도구(sermons)로 구분하고, Hood and Margetts(2007)는 권위, 재정, 정보, 공식 조직으로 구분하고 있다. 이와 같이 정책수단은 법률과 규제에서 더 나아가 경제적 도구, 정보 도구 등으로 다양화되고 있으므로, 강압적 측면 이외에 규범적·모방적 측면에서 다양한 정책수단을 분석할 필요가 있다.

4. 정부의 고성과작업시스템 지원 배경과 지원정책

우선 정부가 기업의 고성과작업시스템 도입을 지원하는 이유는 기업성장에 긍정적인 효과를 나타낸다고 알려져 있기 때문이다. 고성과 시스템이 조직성장에 미치는 영향을 보면, 기업이 근로자에 대한 능력개발과 참여를 확대시키고, 내재적 보상과 외재적 보상을 강화할 때 근로자가 재량적인 노력을 더하여 기업성장이 향상된다는 것이다(Appelbaum et al. 2000). 즉 기업에서 고성과 시스템을 도입할 경우 이직률 및 불량률 감소, 노동생산성 향상, 매출액 증가, 재무성과 등에 통계적으로 유의하게 긍정적인 영향을 준다는 것이다(Huselid, 1995; Appelbaum et al., 2000; Batt, 2002; Collins & Smith, 2006; Sun, Aryee, & Law, 2007).

한편 각국 정부는 심화되는 국제경쟁에 대응해서 자국의 경제, 산업, 상품 및 서비스가 국제경쟁력을 가질 수 있도록 전략적으로 선택을 한다. 이러한 경쟁전략은 대량생산과 비용절감을 선택하는 low road 전략, 그리고 품질향상과 유연성 강화를 채택하는 high road 전략으로 구분된다(Hyman & Streeck, 1988). 특히 high road 전략 하에서 국가 또는 기업은 생산성 증가, 품질향상과 혁신을 통해 노동의 효과성을 높이기 위한 전략을 채택하게 된다(Frenkel & Peetz, 1998).

정부의 정책 목표는 사회적으로 공정성과 경쟁력이 균형을 이루는 가운데 높은 수준의 삶의 질과 국가경쟁력을 추구하는 것이다. 즉, 기업이 인적자원 투자를 확대하고 작업시스

템을 혁신하면서 인적자원을 활용하게 되면 생산성(품질, 혁신, 효율성, 적기 대응)이 높아지고, 국가 차원에서는 개인의 삶의 질을 향상시키는 동시에 국가경쟁력을 강화하게 된다는 것이다(Kochan & Osterman, 1994).

일부 선진국 정부는 고성과 작업조직이 기업과 국가경쟁력을 강화한다고 보고, 일터 혁신(workplace innovation)을 촉진하기 위한 정책을 시행하고 있다. 미국은 클린턴 정부 하에서 1993년 노동부에 작업장혁신실(OAW)을 설치하여 고성과 작업조직 지원을 위한 연구, 조사 및 사례 전파 등 사업을 하였고, 연방알선조정청(FMCS)에서 노사협력기금 지원 등을 하고 있다(<http://www.fmcs.gov>). 영국 정부는 중소기업을 대상으로 일터 혁신 지원을 위해 혁신기법과 기술도입 촉진을 위한 제조업 자문서비스(MAS)를 제공하고(<http://www.mymas.org>), 전략적 파트너십기금 지원 등을 하고 있다. 한편 핀란드는 보다 광범위하고 적극적인 지원정책을 사용하고 있다. 1996년부터 노동부에서 국가혁신정책과 연계하여 일터 혁신을 체계적으로 지원하여 왔고, 2004년부터는 재정지원, 학술연구 지원, 학습네트워크 등을 포함하는 일터혁신 프로그램(TYKES)을 실시하였으며, 2012년부터는 경영·생산성·즐거운 일터 프로그램(Liideri)을 시행하고 있다(Totterdill, 2009; 장홍근 외, 2012, <http://tekes.fi/programms/Liideri>)

한편 한국 정부는 외환위기 이후 1999년부터 2002년까지 7대 국정과제의 하나로 ‘신노사문화 창출’을 추진한 이래 기업의 고성과작업시스템 도입과 확산을 지원하고 있다.²⁾

고용노동부(당시 노동부)에서는 특히 1999년 신노사문화추진기획단을 출범시키면서 기업의 고성과 작업조직 도입 지원을 본격적으로 시작하였다. 정부는 신노사문화 6대 과제로 ‘열린경영 확대, 지식근로자 양성 지원, 성과보상 시스템 구축, 작업장 혁신 지원, 노사협력 인프라 구축 및 지속적 제도개혁’을 추진하였다(이수영, 2000, pp.28-30; 노동부, 2000). 이 중 지속적인 제도 개혁을 제외하면 고성과 작업조직의 3대 요소와 거의 같으며, 이러한 신노사문화 창출에는 고성과 작업조직이 중요한 이론적 근거가 되었다(김동원 외, 2000).

현재 고용노동부는 노사 공동으로 수행하는 컨설팅 등에 소요되는 비용 일부를 지원하는 노사파트너십 프로그램을 시행하고, 임금체계 개선 등에 대한 일터혁신 교육을 하고 있다. 또한, 바람직한 노사문화 확산을 위해 노사문화 우수기업 인증을 하고 있고(노동부, 2010; 고용노동부, 2014), 고성과 근무체계 개선 등을 위한 컨설팅³⁾을 지원하고 있으며, 노사문화 우수기업 벤치마킹 지원, 일터혁신 관련 정보 제공 사업 등을 하고 있다.

2) 김영삼 정부에서도 1993년 신노동정책, 1996년 신노사관계 정책을 시행하였으나, 참여와 협력의 원칙 등 원칙제시, 노사협력 분위기 조성 및 복수노조 허용 등 법 개정 등에 중점을 두었으므로, 고성과작업시스템 3대 요소의 도입이나 이를 지원하기 위한 정책까지는 이르지 못하였다.

3) 정부의 컨설팅 사업대상이 2010년 이전에는 주로 중소기업, 복지관, 철강업종 등으로 한정되어 있었기 때문에, 전 업종의 상장기업과 공공기관을 대상으로 한 본 연구에서는 컨설팅 사업을 포함시키지 않았다.

III. 이론적 모형 및 가설

1. 분석의 이론적 모형

우선 제도적 요인으로서 정부정책이 고성과작업시스템에 미치는 효과를 분석하기 위해 정책을 DiMaggio & Powell(1991)의 제도주의 이론에 따라 강압적, 규범적, 모방적 동형화 측면으로 구분하여 가설을 세우고 검증하였다.

첫째, 강압적 동형화 측면에서 재정지원 사업에 참여한 기업일수록(H1), 공공근접성이 큰 기업일수록(H2) 고성과작업시스템 도입정도가 클 것이다. 둘째, 규범적 동형화 측면에서 일터 혁신 교육에 참여한 기업일수록(H3), 노사문화 우수기업으로 인증을 받은 기업일수록(H4) 고성과작업시스템 도입 정도가 더 클 것이다. 셋째, 모방적 동형화 측면에서 노사문화 우수기업을 벤치마킹한 기업일수록(H5), 정부가 제공하는 일터 혁신 정보를 많이 활용하는 기업일수록(H6) 고성과작업시스템 도입 정도가 더 클 것이다. 넷째, 조직규모가 클수록 정부정책과 고성과작업시스템 도입 정도와의 상관관계가 커질 것이다. 이 연구의 기본이 되는 이론적 모형을 정리하면 [그림 1]과 같다.

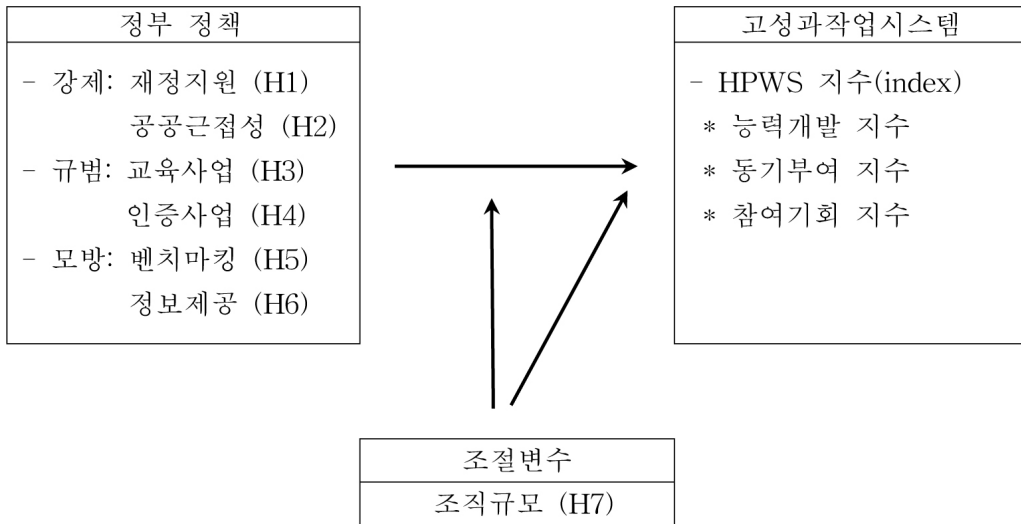
2. 강압적 동형화

제도 도입과 관련된 정부정책의 영향 또는 효과에 관한 해외연구는 주로 질적인 연구를 중심으로 하여 이루어 졌다. Hall and Soskice(2001)는 조합주의(corporatist)나 국가주의 전통을 가진 국가의 정부는 혁신과 개혁을 도입할 때 다원주의 또는 개인주의 전통을 가진 국가에 비해 강압적·규제적 권력을 보다 효과적인 방법으로 활용할 수 있다고 하였다. Orru et al.(1991)은 한국정부가 경제정책의 수립·시행에 적극 참여하면서 중추적인 역할을 하였고, 경제정책은 정치적으로 강력한 영향력에 의해 뒷받침되는 강압적 동형화에 따라 추진되었다고 주장하였다.

강압적 동형화로서 정부의 규제정책은 법과 규제뿐만 아니라 보상과 인센티브, 기금(fund) 지원 등 경제적 지원 형태로 나타난다.⁴⁾ Alasoini(2011)는 정부의 일터 혁신 지원정책을 법규에 의한 경성규제(hard regulation)와 재정·보조금 및 컨설팅 지원 등을 통한 연성

4) 정부는 규제 과정에서 규칙을 만들고, 준수 여부를 점검하며, 미래행동에 영향을 주기 위해 '보상'과 처벌 등 제재수단을 사용한다(Scott, 2008, p.52). 규제기관이 어떻게 기능을 하고, 다른 기관 간 상호 작용하는지 보기 위해서는 '인센티브'와 제재수단 설계 등을 고찰해야 한다(Scott, 2008, p.54). 그리고 강압적 동형화의 하나로서 연방정부와의 계약이나 '기금(fund)'을 받기 위해 필요한 재정적 보고서 제출의무 등도 조직에 영향을 준다(DiMaggio & Powell, 1991, p.67).

[그림 1] 이론적 모형



규제(soft regulation)로 구분하기도 하였다.

미국 연방정부는 지방정부의 협조를 얻어 동형화를 이뤄내기 위해 프로그램을 실시하는 경우 기금을 제공하였다. 현재까지 법률이나 행정적 규제가 기업의 노사관계 또는 인적자원관리에 미치는 효과에 관한 연구는 다수 있으나 정부의 재정지원 정책의 영향에 대한 연구는 거의 없는 상황이다.

외국의 재정적인 지원 사례들을 보면, 미국의 노사협력기금과 영국의 전략적 파트너십 기금 등이 있다. 최근 정책수단들의 변화에서 보듯이 강제적 규제 도구 이외에 경제적 지원 도구의 활용이 늘어나고 있다. 특히 정부의 보조금과 기금 지원 및 인센티브 제공 등이 증가하고 있는데, 정부는 이러한 경제적 지원이 정부가 추구하는 정책 목표를 기업이 수용하도록 강제하는 효과가 있다고 판단하고 있는 것으로 보인다.

우리나라에서는 고용노동부가 일터 혁신(2010년까지는 작업장 혁신이라는 용어 사용)을 촉진하기 위해 노사파트너십 프로그램 재정지원 사업을 2003년부터 시행하여 왔고, 2005년부터는 총 예산 35억 원에서 44억 원 규모로 사업장, 업종 또는 지역단체에 대해 지원을 하고 있다. 2008년도에 재정지원 사업의 사전·사후 결과를 비교 평가한 연구를 보면, 의사소통, 열린 경영, 노사파트너십 및 노사관계에서 긍정적 효과가 나타났고(이영면·성상현, 2009), 2011년도에 열린 경영, 성과배분과 인재개발 등 5개 항목에서 사업 참여 후에 참여 전보다 개선된 것으로 나타났으나(김동배 외, 2011), 재정지원을 받은 사업장과 받지 않은 사업장의 차이를 비교하지는 못했다. 본 연구에서는 정부의 노사파트너십 프로그램에 의한 재정지원을 받은 기업들이 받지 않은 기업들에 비해 고성과 시스템 도입이 더 크게 나타남을 보여줄 것이다.

가설 1: 정부의 노사파트너십 프로그램에 참여한 기업일수록 고성과작업시스템 도입 정도가 더 클 것이다.

Edelman(1990, 1992)의 공공근접성 개념에 따르면 조직은 공공기관 또는 정부와 계약관계에 있을 때 정부정책으로부터 영향을 더 크게 받을 가능성이 있다. 1960년대 이래 우리나라 정부는 강력한 리더십을 갖고 경제·사회정책을 추진해 온 전통이 있으므로 공공기관, 정부의 자금·기술 지원 수혜기관 등은 정부정책의 영향을 더 크고 무겁게 인식하고, 정부가 정책적으로 추진하거나 권고하는 사업에 대해 강제적인 압력을 느낄 수도 있다.

미국에서는 새로운 인적자원관리를 도입하는 전략을 공공부문부터 시도하기도 하였는데, 사회보장청(SSA)에서 인적자원관리 부서를 통해 변화를 선도한 것이 그 예이다(Ashton & Sung, 2002, 김동원 외, 2000).

Edelman(1990, 1992)은 공공근접성이 높은 기업이 정부 또는 대중으로부터 압력을 더 많이 받으므로, 제도 도입에 긍정적인 방향으로 영향을 주고 있음을 밝혔다. 한국 기업은 영미국가에 비해 정부정책으로부터 강제적인 압력을 받고 있다고 인지하는 정도가 더 클 것이다.

공공근접성은 기업의 정부정책에 대한 수용도와 민감도를 크게 하여 공공근접성이 높은 기업이 낮은 기업에 비해 고성과 시스템의 도입 정도가 크게 나타날 수 있다.

가설 2: 기업의 공공근접성이 클수록 기업의 고성과작업시스템 도입 정도가 더 클 것이다.

3. 규범적 동형화

규범적 동형화는 가치와 규범을 포함한다. 가치를 통해 조직이 바람직한 것을 추구하도록 하고, 규범은 가치를 실현하기 위한 정당성 있는 수단과 절차를 정하도록 한다(Scott, 2008). 즉 정부는 기업성과를 높일 수 있는 고성과작업시스템을 조직이 수용하도록 전문가적 권위를 활용하여 교육, 컨설팅 등을 지원하고, 고성과 시스템 요소를 도입하여 모범적으로 운영하고 있는 기업을 인증하기도 한다.

즉, 전문가 주의에 따라 공식교육이나 전문적 훈련기관 등의 정당성에 의존하는 규범적 동형화가 이루어진다. 따라서 대학과 전문가 교육이 조직의 경영자, 관리자 간에 조직규범을 확산시키는 데 중요한 역할을 한다(DiMaggio & Powell, 1991). 기업은 전문가의 권위를 인정하여 교육 내용을 실천하려 할 것이므로 정부의 임금직무체계 개선이나 일터혁신 교육에 참여 경험이 있는 기업일수록 고성과 시스템의 도입이 높게 나타날 것이다. 다만 정부는 2007년부터 2009년까지 임금직무체계 개선을 중심으로 교육을 실시하였고, 2009년

이후에 능력개발, 참여기회 등을 포함한 일터혁신 전체 분야에 대한 교육을 시행하였다.

가설 3: 정부의 일터 혁신 교육사업에 참여한 기업일수록 고성파작업시스템 도입 정도가 더 클 것이다.

한편 규범적 동형화를 나타내는 또 다른 방법 중의 하나는 전문가 주의에 의한 인증이다. 기업과 조직에 대한 인증은 조직에 정당성과 가시성을 확보해 주고, 경쟁기업이 인증 조직이나 시스템을 모방하도록 한다(DiMaggio & Powell, 1991).

미국에서는 기업들이 볼드리지상 참여를 위해서 인력관리, 리더십, 프로세스 관리 등 개별 평가기준에 따라 2년 내지 3년간 준비를 해야 하므로 실제 참여기업은 물론 참여를 준비하고 있는 기업들에게도 영향을 준다(Appelbaum & Batt, 1994). 한편 영국의 인적자원투자인증제(IIP)가 인적자원 제도와 기업성과에 미친 영향에 대한 연구(Bourn et al., 2008)를 살펴보면, IIP 제도와 연계한 인증 적용이 인적자원정책, 기업 내의 사회적인 분위기와 인적자본의 유연성에 모두 유의하게 긍정적인 효과를 나타냈다.

고용노동부는 매년 노사문화 우수기업을 선정, 발표하고 있다. 우수기업 인증 시 인적자원개발·활용, 임금체계 개선, 근로자 참여 등 실천 요소를 심사하기 때문에 기업이 고성파 시스템 요소들을 도입하도록 기준을 제시하고, 인증을 받은 기업에 사회적 정당성을 부여하는 효과가 있다. 따라서 노사문화 우수기업으로서 인증을 받았던 경험이 있는 기업에서 고성파 시스템의 도입 정도가 더욱 크게 나타날 것이다.

가설 4: 정부의 노사문화 우수기업 인증사업에 참여한 기업일수록 고성파작업시스템 도입정도가 더 클 것이다.

4. 모방적 동형화

불확실성은 모방을 촉진하는 강력한 유인이 되므로, 환경이 불확실하고, 목표가 모호하며, 기술이 이해되기 어려울 때, 조직은 상호간 또는 다른 조직을 모델로 삼아 모방을 하게 된다. 이러한 모방적 행동을 통해 조직은 보다 적은 비용을 지출하면서 보다 실천가능한 해결책을 찾을 수 있으므로, 정당성 있고 성공적이라고 인식하는 유사 조직의 모델을 수용하는 경향이 있다(DiMaggio & Powell, 1991).

미국의 일부 기업은 볼드리지상을 수여받은 기업의 성공기법을 전수받기 위해 강연, 워크숍 및 현장방문 등에 적극 참여함으로써 우수한 기법을 벤치마킹하였다(Main, 1991; Appelbaum & Batt, 1994). 특정 조직을 인증할 경우 타 기업이 인증 조직과 시스템을 모방

하는 효과가 나타나기도 하므로(DiMaggio & Powell, 1991), 노사문화 우수기업 인증은 인증 자체 이외에 타 기업이 벤치마킹할 수 있는 모범 사례를 제공하는 효과도 있다. 우수기업 인증 시 고성과 시스템의 3대 요소 등을 고려하여 심사를 하고 있으므로, 기업이 우수기업의 정보와 경험을 공유하여 기업의 고성과 시스템 도입을 촉진하게 될 것이다.

가설 5: 정부로부터 인증 받은 노사문화 우수기업을 벤치마킹하는 기업일수록 고성과작업시스템 도입 정도가 더 클 것이다.

정부는 정보제공, 설득, 홍보 등을 통해 정부가 원하는 정책 목표를 달성하고자 한다. 고용노동부는 출판물, 이메일, 언론홍보 등을 활용해 노사문화 우수기업 사례, 일터 혁신 우수사례, 성과배분제 및 기타 관련 사항에 대해 정보를 제공하고 있다. 불확실성에 직면해 있는 조직은 정부가 제공하는 일터 혁신 우수사례 등을 벤치마킹하고자 노력할 것이므로 일터혁신 정보를 보다 많이 활용하는 기업일수록 고성과 시스템에 대한 동형화가 크게 나타날 것이다.

가설 6: 정부가 제공하는 일터 혁신 정보를 많이 활용하는 기업일수록 고성과작업시스템 도입 정도가 더 클 것이다.

5. 조직규모의 조절효과

Edelman(1990, 1992)은 대규모 기업이 대중과 정부로부터 가시성이 높고, 자원 여유가 상대적으로 많으므로 정책의 영향을 받을 가능성이 높다고 하면서 이를 증명하였다. 유규창·김향아(2006)도 모성보호제도를 도입하는 데 제도적 결정요인으로서 조직규모가 유의한 정(+)의 효과가 있었다는 사실을 발견하였다. 조직규모가 큰 기업이 사회적으로 쉽게 노출될 가능성이 크므로, 기업 이미지에 대해 중소기업보다 민감하게 반응한다는 것이다.

한편 정부정책의 효과가 대기업 또는 중소기업 중 어느 곳에서 더 크게 나타날 것인가에 대해 고찰해 보면, 기업의 규모가 클 경우가 작을 경우에 비해 정책에 민감하고 가용자원도 풍부하기 때문에 정책효과가 긍정적인 방향으로 더 높게 나타날 수 있다. 조직규모의 크기로 인해 가시성이 커지기 때문에 대규모 기업이 작은 규모의 기업보다 대중이나 정부로부터 부담 또는 압력을 인식하고 이에 따른 정책 수용 가능성이 상대적으로 더 높아지므로 중소기업보다 대규모 기업에서 정부정책과 고성과 시스템 도입 정도 간의 긍정적 관계가 보다 크게 나타날 것이다.

따라서 조직 규모는 고성과 작업조직 도입에 긍정적인 방향으로 영향을 줄 뿐만 아니라

정부정책과 고성과 시스템 도입 정도 간의 상관관계를 긍정적으로 조절할 것이다.

가설 7: 기업 규모가 클수록 정부정책과 기업의 고성과작업시스템 도입 정도와의 상관관계가 높을 것이다.

IV. 연구조사 방법

1. 연구방법 및 연구절차

이 연구에서는 인적자원관리, 고성과 작업조직 및 제도주의와 관련한 문헌 연구를 기본으로 하여 고성과 시스템의 도입에 관한 이론적 분석을 하였고, 상장기업과 공공기관을 중심으로 한 설문조사를 분석하였다.

정부사업에 참여한 사업장과 참여하지 않은 사업장을 비교하는 경우 정부지원을 받은 이후 고성과 시스템 도입에는 시간이 소요되므로 정부 사업 참여는 2005년부터 2009년까지, HPWS 도입정도는 2010년 9월부터 10월까지 상황을 측정했다. 다만, 임금직무체계 개선 교육은 2007년부터 시작된 점을 고려하여 2007년부터 2009년까지 사항을 측정하였다. 정부정책 참여와 고성과 시스템 도입 정도의 측정 시기를 다르게 하여 정부정책이 HPWS의 도입에 영향을 미치는 인과관계가 있음을 밝히고자 하였다.

이 연구에서는 2009년 말 기준 상장기업 691개 및 공공기관 100개(연구기관, 재단 등이 포함되어 있는 기타 공공기관 제외) 등 총 791개사 중 근로자 수 100인 이상의 기업을 설문조사 대상으로 하였다.⁵⁾ 상장기업 정보에 대해서는 ‘기업정보 TS 2000’의 2009년 유가증권 상장법인 자료를 활용하였다. 이 자료 중 근로자 수 100인 미만의 상장기업을 제외한 후에 총 589개를 대상(상장기업별 대표 사업장 1개소)으로 설문조사를 하였다. 한편 2009년 말 기준 공기업, 준정부기관 중 근로자 수 100인 이상인 사업장은 85개였다. 따라서 상장기업 및 공공기관 중 총 674개 사업장을 대상으로 설문을 하였다.

자료수집 방법으로는 2010년 7월부터 설문지 초안에 대한 전문가 설문 검토, 기업 인사관리자 설문 사전검증(pre-test)을 실시한 후 설문지를 확정하였고, 이후 사업장의 인사관리자를 대상으로 우편 또는 이메일을 통해 설문을 하였다. 수거된 설문 374부 중 응답이 부실하거나 사업장 근로자 수가 50인 미만인 설문 등을 제외한 366부를 설문분석에 사용하였는데 유효 응답률은 54.30%로 나타났다.

5) 근로자 수 100인 이상의 상장기업에 다수의 사업장이 있는 경우 사전에 사업장 근로자 수를 파악하기 곤란하여 설문조사 이후 근로자 수 50인 이상이 되는 사업장만 포함하였다.

한편 분석방법으로는 정부정책(참여 여부와 참여 정도)과 고성과 시스템 모두 더미변수 또는 연속형 변수로 변환이 가능하여 회귀분석을 사용하였고, 회귀분석에 앞서 신뢰도를 검증하였다. 설문문항에 이미 능력개발, 동기부여 및 참여기회 등 3개 요소로 구분되어 있어 별도의 요인분석은 생략하였다. 기본적으로 다중회귀분석 및 계층적 회귀분석을 하였으며, 더미변수의 경우 더미 회귀분석을 하였다. 회귀분석을 위해 PAWS(SPSS 18.0)를 사용했고, 신뢰도 계수로 Cronbach's alpha 값을 측정했다.

2. 변수의 설정과 측정

(1) 독립변수

본 연구는 정부정책을 중심으로 한 제도적 요인이 기업의 고성과작업시스템 도입에 미치는 영향을 분석하는 연구이므로, 정부정책을 독립변수로 하고 DiMaggio and Powell(1983, 1991)의 3개 동형화로 구분하였다.

강압적 동형화 측정을 위해 노사파트너십 프로그램에 대한 실제 참여여부를 확인한 후 더미변수 처리를 하였다. 또한 공공근접성에 대해서는 공공기관 여부와 정부로부터 자금 지원, 기술지원 및 정부 계약 여부를 측정하였다. 규범적 동형화 측정을 위해, 일터혁신 교육 참여 횟수, 노사문화 우수기업 인증 참여 여부를 측정하였다. 한편 모방적 동형화 측정을 위해 노사문화 우수기업 벤치마킹 경험, 정부의 일터혁신 정보 활용 정도를 5점 척도로 조사하였다. 독립변수 측정을 종합하면 <표 1>과 같다.

(2) 종속변수

<표 1> 독립변수의 측정

독립변수	측 정
변수1 노사파트너십 프로그램 재정지원에 대한 참여 여부	- 참여 안함=0, 참여함=1 (실제 참여 여부 측정)
변수2 공공근접성	- 공공기관 여부: 아니오=0, 예=1 - 정부정책과의 관계: 자금지원, 기술지원, 경제적 계약 여부 ('예'의 숫자 합계) - 공공근접성은 공공기관 여부와 정책관계의 t값 합산
변수3 일터 혁신 교육에 대한 참여 정도	- 횟수: 0-4회 이상 Likert 5점 척도
변수4 노사문화 우수기업 인증에 대한 참여 여부	- 인증 못받음=0, 인증 받음=1 (실제 인증 여부 측정)
변수5 노사문화 우수기업 벤치마킹 참여 정도	- Likert 5점 척도 - 전혀 없음, 없는 편, 보통, 있는 편, 매우 많음
변수6 정부의 일터 혁신 정보 활용 정도	- Likert 5점 척도 - 전혀 없음, 없는 편, 보통, 있는 편, 매우 많음

종속변수로서 고성과작업시스템은 <표 2>와 같이 능력개발, 동기부여, 참여기회 등 3대 요소로 구분하여 지수(index)화하고, 각 지수를 합계하여 HPWS 지수를 만들었다. 고성과 시스템에 관한 측정은 Appelbaum et al.(2000)과 Pil and MacDuffie(1996)의 측정을 참고하고, 주로 김동원·손동희(2009) 및 이호창(2009)의 노사관계진단 및 평가를 위한 조사문항을 기초로 하여, 사전조사(pilot study) 결과 등을 반영해서 본 연구에 맞게 수정하였다.

본 연구에서는 제도의 공식적인 실행 정도 측정을 위해 제도 도입 여부뿐만 아니라 제도의 활성화 정도를 설문하였다. 제도에 대한 측정을 제도의 도입 여부로만 한정하면, 제도가 어느 정도로 조직에 활성화되어 있는지 측정하기 어렵다. 그러므로 고성과 시스템 도입 여부와 활성화 정도를 측정함으로써 제도 적용 및 침투(penetration) 정도까지 충실하게 반영하였다.

<표 2> 종속변수의 측정

종속변수	측 정	문항 수
능력개발 지수 (15/3 = 5점)	- 교육훈련 조직 및 인프라: 존재 여부(5개)	5
	- 프로그램 실시 여부와 활성화 정도(5점)	10
	- 교육훈련 투자실태: 5점 척도(5점/2)	3
	- 교육훈련 평가 및 활용: 5점 척도(5점/2)	4
동기부여 지수 (15/3 = 5점)	- 고용안정 정책실태 : 5점 척도	5
	- 인사평가: 5점 척도	5
	- 성과배분제도 실시 여부와 활성화 정도(5점)	3
참여기회 지수 (15/3 = 5점)	- 경영정보 공유와 의사소통 활성화: 5점 척도	5
	- 근로자 참여활동의 실시 여부와 활성화 정도(5점)	5
	- 노사협의회의 운영 실태: 5점 척도	6
HPWS 지수 (15/3 = 5점)	- 각 부문별 합계 5점으로 하여 총합계/3을 한 점수	

자료: 김동원·손동희(2009), Appelbaum et al.(2000) 및 Pil and MacDuffie(1996)를 활용하여, 일부 항목을 조정·보완하거나 제외하고 재구성.

(3) 조절변수

조직규모의 조절효과 분석을 위해 정부정책과 기업규모와의 상호작용(정책적 동형화*기업규모)이 기업의 고성과 시스템 도입에 긍정적으로 유의한 효과를 나타냈는지를 분석했다. 조직규모는 정규직 근로자 수의 로그 값을 사용했고, 정책적 동형화는 강압적·규범적·모방적 동형화의 3개 부문을 합산한 평균값(표준화 값)이다.

<표 3> 기초통계 분석

	구분	빈도(개)	비율(%)
업종	제조업	223	60.9
	건설업	20	5.5
	금융 및 보험업	34	9.3
	공공서비스업	35	9.6
	기타 서비스업	54	14.8
조직규모	50-299인	134	36.6
	300-499인	70	19.1
	500-999인	70	19.1
	1000인 이상	92	25.1
노조 유무	유노조	266	72.7
	무노조	100	27.3
조직 연령	0-20년	65	17.8
	21-40년	143	39.1
	41-60년	127	34.7
	61년 이상	31	8.5
공공기관 여부	공공기관	50	13.7
	민간기업	316	86.3

(4) 통제변수

통제변수로는 업종, 조직연령, 노동조합 유무, 공공기관 여부, 매출액 및 경쟁정도를 측정하였다. 특히 효율성을 중시하는 자원의존이론이나 전략적 선택이론에서 독립변수로 사용하는 매출액과 경쟁 정도를 통제하였다. 업종은 제조업, 건설업, 금융업, 공공서비스업, 기타서비스업으로 구분하였고(더미변수 사용), 기업연령은 분석시점(2010년)을 기준으로 설립연도와의 차이를 계산하였다. 노조 유무와 공공기관 여부는 더미변수를 활용했고, 매출액은 로그 값을 사용했다. 경쟁 정도는 가격경쟁, 품질향상경쟁 정도 등을 5점 척도로 측정하고 합산한 다음 평균값을 사용했다.

V. 연구분석 및 결과

1. 기초통계량

우선, 본 연구에 사용된 변수들의 기초통계량을 보면 <표 3>과 같다. 표본을 업종별로 분석하면, 전체 366개 사업장 중 제조업이 223개(60.9%)로 가장 많으며, 기타 서비스업 54개(14.8%) 등의 순으로 나타났다. 규모별로 보면, 근로자 수 50인 이상 299인 이하가 134

개(36.6%)로 가장 많았고, 1000인 이상은 92개(25.1%)였다.

본 연구의 통제변수로는 업종, 조직연령 등을 분석하였는데, 조직연령 평균은 36.48년, 매출액 로그 평균은 12.84, 경쟁 정도 평균은 3.57로 나타났다. 또한, 독립변수로서 재정지원 사업 참여, 공공근접성, 교육 참여, 인증 참여, 우수기업 벤치마킹 및 정보 활용 정도를 <표 1>과 같이 측정하였는데, 총 366개 사업장 중 재정지원 사업에는 42개(11.5%) 사업장, 인증사업에는 76개(20.8%) 사업장이 참여했다.

한편 종속변수인 HPWS 지수는 <표 2>와 같이 계산하였고, 종속변수 지수 통계량을 보면 능력개발 3.30, 동기부여 3.54, 참여기회 3.76으로 나타나 참여기회 지수의 점수가 가장 높았다.

2. 신뢰도 분석과 상관관계 분석

개별 변수별로 5점 척도로 된 문항에 대해서는 신뢰도 분석을 하였다. 통제변수에서는 경쟁전략, 종속변수 중 능력개발에는 훈련 투자실태 및 훈련 평가, 동기부여에는 고용안정 및 인사평가, 그리고 참여기회에는 정보공유 및 노사협의를 포함시켰다. 신뢰도 분석 결과, 변수의 Cronbach's alpha 값이 전부 0.76 이상을 초과하여 내적 일관성 검정에서 신뢰도는 안정적으로 나타났다.

한편 가설 검증 전에 주요 변수들 간에 상관관계가 있는지를 보기 위해 피어슨(Pearson) 분석을 실시하였다. 통제변수로서 업종, 조직연령, 노조유무, 공공기관 여부, 매출액, 경쟁 정도, 독립변수로서 재정지원 참여, 일터혁신 교육, 노사문화우수기업 인증참여, 우수기업 벤치마킹, 일터혁신 정보 활용, 종속변수로서 HPWS를 포함시켰다.

통제변수와 종속변수와의 관계를 보면, 제조업(-), 금융업(+), 매출액(+), 경쟁정도(+가 고성과 시스템과 유의한 상관관계를 갖고 있다. 또한 독립변수와 종속변수인 HPWS 지수 간의 관계를 분석한 결과, 재정지원, 우수기업 인증, 벤치마킹, 정보 활용이 긍정적 상관관계를 나타냈다. <표 4>는 독립변수, 종속변수, 통제변수 등 각 변수들 간의 상관관계를 나타내고 있다.

3. 연구가설의 검증 결과

(1) 독립변수에 대한 검증

첫째, 강압적 동형화가 기업의 고성과작업시스템 도입정도에 미치는 효과를 분석하였다 <표 5의 모형 2, 모형 5>. 우선 가설1에 따라 고성과 시스템을 종속변수로 하여 재정지원 사업을 투입한 결과 모형 2에서는 $p < 0.01$ 수준에서 정(+)의 유의한 결과가 나왔다.

<표 4> 상관관계 분석

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1.재정참여	1															
2.공공근접성	-.034	1														
3.교육참여	.140**	.236**	1													
4.인증참여	.259**	.010	.059	1												
5.벤처미팅	.213**	.111*	.215**	.333**	1											
6.정보활용도	.349**	.116*	.265**	.277**	.474**	1										
7.hpws지수	.123*	.089	.053	.230**	.394**	.281**	1									
8.체조임	.095	-.061	-.037	.134*	.051	.097	-.123*	1								
9.건설업	-.049	-.107*	.081	-.123*	-.067	-.113*	-.033	-.300**	1							
10.금융업	-.056	-.114*	-.156**	-.117*	-.099	-.121*	.164**	-.400**	-.077	1						
11.공공서비스	.029	.453**	.214**	-.029	.065	.110*	.045	-.406**	-.078	-.104*	1					
12.조직연령	.014	-.157**	-.062	.096	-.033	.001	.019	.209**	.093	.011	-.278**	1				
13.노조터미	.125*	.116*	.081	.117*	.073	.113*	.008	.049	-.095	.091	.158**	.190**	1			
14.공공터미	.007	.623**	.202**	-.047	.081	.068	.078	-.432**	-.026	.037	.736**	-.296**	.190**	1		
15.매출액	-.017	-.117*	-.032	.067	.086	.017	.456**	-.170**	.083	.290**	-.084	.150**	.142**	-.013	1	
16.경쟁정도	.090	-.265**	-.106*	.081	.098	.059	.267**	.137**	.078	.078	-.361**	.183**	-.193**	-.420**	.166**	1

주: 1) ** p<.01, * p<.05 수준에서 유의(양측검정) 2) N = 366

그러나, 동형화 요인간에 관련성이 있을 수 있으므로 독립변수 모두를 투입한 결과(모형 5), 통계적 유의성이 사라졌기 때문에 가설 1은 부분적으로 지지되었다.

가설 2에 따라 공공근접성을 투입한 결과 $p < 0.01$ 수준(모형 2)에서 유의한 수준에서 긍정적 효과가 나타났으며, 독립변수 전부를 투입한 모형 5에서도 $p < 0.01$ 수준에서 정(+)의 유의한 효과가 나타나 가설이 지지되었다. 공공근접성의 경우, 정부로부터 예산을 지원받는 공공기관이거나 정부사업과 관계가 많은 사업장 일수록 정부정책으로부터 압력을 민감하게 받아들여 정책 수용도가 높게 나타났다고 설명할 수 있다.

둘째, 규범적 동형화가 기업의 고성과작업시스템 도입정도에 미치는 영향을 분석하였다(표 5의 모형 3, 모형 5). 우선 가설 3에 따라 교육사업 참여가 고성과 시스템의 도입에 영향을 주었는가를 분석한 결과 모형 3, 모형 5 모두 유의한 효과가 나타나지 않아 가설 3은 기각되었다. 교육 사업은 2009년에 임금체계 개선뿐만 아니라 일터 혁신, 즉 고성과작업시스템의 3대 요소에 대한 교육이 이루어져, 2010년(설문시점)에는 교육 참여가 고성과 ‘시스템’의 능력개발이나 참여기회 부문의 제도 도입에 영향을 주지 못했다고 본다. 또한 대학이나 교육전문기관에서 정규과정을 통한 교육이 아니라 인사담당자 등을 대상으로 한 1일 이내의 초단기 순회교육이 기업의 HPWS 도입에 영향을 미치기에는 한계가 있었다고 판단된다. 따라서 교육사업의 효과가 나타나려면 정규과정을 통한 교육과 HPWS의 3대 요소에 대한 교육이 체계적으로 함께 이루어져야 할 것이다.

한편 가설 4에서 고성과작업시스템을 종속변수로 하고, 기업의 노사문화 우수기업 인증 참여 여부를 투입한 결과 모형 3은 $p < 0.01$ 수준, 모형 5는 $p < 0.05$ 수준에서 정(+)의 유의한 영향을 나타내 가설 4는 지지되었다. 노사문화 우수기업 인증사업은 일터혁신 실천요소를 평가하므로 고성과 시스템 도입 정도에 효과가 있었다고 설명할 수 있다. 물론 정부정책 활용 이전에 HPWS를 도입하여 적용하고 있는 기업도 있을 수 있기 때문에 해석 시 유의할 필요는 있으나, 우수기업 인증을 받기 위해 평가기준에 부합하도록 인적자원관리를 사전에 준비하고 실행했을 가능성도 있다.

셋째, 모방적 동형화가 기업의 고성과작업시스템 도입정도에 미치는 영향을 분석하였다(표 5의 모형 4, 모형 5). 고성과 시스템을 종속변수로 하여 노사문화 우수기업 벤치마킹(가설 5)과 일터혁신 관련 정보 활용(가설 6)을 투입한 결과를 보면, 두 변수 모두 $p < 0.01$ 수준(모형 4, 모형 5)에서 정(+)의 유의한 효과가 나타나 가설 5와 가설 6은 지지되었다. 따라서 정부의 노사문화 우수기업 벤치마킹 지원과 일터 혁신 관련 정보제공이 기업의 HPWS 도입 정도에 유의하게 긍정적인 영향을 주었다고 할 수 있다.

(2) 조직규모의 조절효과

조직규모가 정부정책과 기업의 고성과작업시스템 도입정도와의 상관관계를 조절하는

<표 5> 동형화의 각 변수가 고성과작업시스템 도입에 미치는 영향

	모형1	모형2	모형3	모형4	모형5
(상수)	.737 (.264)***	.789 (.260)***	.792 (.260)***	.479 (.246)**	.595 (.248)***
제조업	-.024 (.086)	-.086 (.087)	-.026 (.084)	-.048 (.079)	-.083 (.080)
건설업	-.249 (.144)**	-.232 (.142)*	-.184 (.143)*	-.155 (.133)	-.106 (.134)
금융업	.020 (.124)	.042 (.122)	.114 (.123)	.147 (.115)	.174 (.115)*
공공서비스	.132 (.157)	.111 (.154)	.130 (.153)	.102 (.144)	.115 (.143)
조직연령	-.001 (.002)	-.001 (.002)	-.001 (.002)	.000 (.002)	.000 (.002)
노조더미	-.058 (.071)	-.077 (.070)	-.097 (.070)*	-.110 (.065)**	-.116 (.065)**
공공더미	.280 (.132)**	.044 (.153)	.262 (.129)**	.190 (.121)*	.020 (.141)
매출액	.160 (.018)***	.165 (.018)***	.153 (.018)***	.146 (.017)***	.148 (.017)***
경쟁정도	.219 (.039)***	.202 (.039)***	.204 (.038)***	.166 (.036)***	.160 (.036)***
강압	재정참여	.243 (.090)***			.037 (.090)
	공공근접	.173 (.061)***			.137 (.057)***
규범	교육참여		.030 (.024)		-.017 (.023)
	인증참여		.309 (.071)***		.144 (.071)***
모방	벤치마킹			.166 (.029)***	.151 (.029)***
	정보활용			.087 (.031)***	.077 (.032)***
F	16.213 ***	15.003 ***	15.921 ***	22.199 ***	17.286 ***
Adj. R제곱	.273	.297	.310	.390	.401
N	366	366	366	366	366

주: 1) 회귀모델은 비표준화 계수(표준오차) 유의도를 표시.

2) *** p<.01 수준, ** p<.05 수준, * p<.1 수준에서 유의(단측검정).

효과가 있는지를 분석하였다(표 6). 1단계로 독립변수인 정책적 동형화를 입력하였고, 2단계로 정책적 동형화와 조직규모를, 그리고 3단계로 정책적 동형화*조직규모를 입력하였다. 여기에서 다중공선성 문제 해결을 위해 모든 변수에 대해 표준화 값을 사용하거나 센터링(조직규모)을 하였다.

조직규모의 조절효과를 분석한 결과 예상과는 다르게 조직규모가 정부정책과 고성과 시스템 도입 정도와의 관계를 부정적(-)으로 조절하는 결과를 나타냈다. 즉, 조직규모는 HPWS 도입에 일반적으로 긍정적(+)인 유의한 영향을 주지만 규모가 큰 기업보다 규모가 작은 기업을 대상으로 정부정책을 시행할 때 도입 효과가 더 크게 나타남을 보여 주었다.

비록 <가설 7>은 지지되지 못했지만 조직규모가 정책적 동형화와 고성과작업시스템 도입 정도 간의 관계를 유의한 수준에서 부정적(-)으로 조절한다는 사실을 밝혀냈다. 당초 가설은 지지되지 못했지만 고성과 시스템 도입 지원에 대한 정책 효과를 더욱 크게 하려면 대기업보다 중소기업에 보다 많은 관심을 갖고 정책적 지원을 강화해야 한다는 점을 시사하고 있다.

〈표 6〉 조직규모의 조절효과

	기초단계 (통제변수)	1단계	2단계	3단계
(상수)	.737 (.264)***	1.080 (.250)***	1.964 (.343)***	1.911 (.335)***
제조업	-.024 (.086)	-.074 (.081)	-.030 (.080)	-.044 (.078)
건설업	-.249 (.144)**	-.180 (.135)*	-.130 (.133)	-.133 (.130)
금융업	.020 (.124)	.162 (.117)*	.240 (.117)**	.185 (.115)*
공공서비스	.132 (.157)	.072 (.146)	.106 (.144)	.096 (.140)
조직연령	-.001 (.002)	.000 (.002)	-.001 (.002)	-.002 (.002)
노조더미	-.058 (.071)	-.130 (.067)**	-.174 (.067)***	-.190 (.065)***
공공더미	.280 (.132)**	.125 (.124)	.056 (.124)	.095 (.121)
매출액	.160 (.018)***	.153 (.017)***	.093 (.023)***	.101 (.023)***
경쟁정도	.219 (.039)***	.173 (.037)***	.153 (.037)***	.145 (.036)***
정책동형화		.389 (.052)***	.394 (.051)***	.379 (.050)***
규모센터링			.123 (.033)***	.123 (.033)***
정책*규모				-.170 (.039)***
F	16.213 ***	22.509 ***	22.428 ***	23.256 ***
Adj. R제곱	.273	.371	.392	.423
Adj. R제곱변화		.098	.021	.031
N	366	366	366	366

주: 1) 회귀모델은 비표준화 계수(표준오차) 유의도를 표시.

2) *** p<.01 수준, ** p<.05 수준, * p<.1 수준에서 유의(단측검정).

VI. 결론

이 연구는 정부정책을 중심으로 한 제도적 요인이 고성과작업시스템의 도입 정도에 미치는 영향에 대해 분석하였는데, 이 연구가 갖는 이론적 시사점은 아래와 같다.

우선 제도주의 관점에서 정부정책이 기업의 인적자원관리와 노사관계, 특히 고성과 시스템 도입에 미치는 영향에 관해 실증적인 분석을 했다. 자유방임형 정부의 전통을 갖고 있는 영미 국가에서는 최근 정부가 일부 기업의 일터 혁신 도입을 지원하고 있지만 그 영향에 대한 연구는 찾기 어렵다. 우리나라는 경제 발전과정에서 발전주의형 정부 전통을 갖고 있으므로 정부정책을 중심으로 한 제도적 요인의 영향을 분석한 것은 의미가 있다.

둘째, 정부정책을 강압적 동형화뿐만 아니라 규범적·모방적 동형화 측면에서 분석한 것은 현대 행정의 정책수단 변화를 반영한 것이다. 강압적 동형화의 수단으로 법과 규제 측면 뿐만 아니라 정부의 정책적 지원 측면도 포함하여 분석하였다.

셋째, 정부정책을 강압적·규범적·모방적 동형화 측면으로 나누고, 정부의 각종 일터

혁신 지원 정책이 고성과 시스템 도입에 미치는 효과를 심층적으로 분석하였다. 현재까지 제도론적 연구에서 법과 규제 또는 추상적인 수준에서 신노사문화 민감도 등 정부정책을 분석한 연구는 있지만, 정부가 시행해 오고 있는 노사파트너십 재정지원, 일터 혁신 교육, 노사문화 우수기업 인증, 우수기업 벤치마킹 지원 및 일터혁신 정보 제공 등 구체적인 정부 사업을 활용하여 기업의 고성과 시스템 도입 정도에 미치는 영향에 대한 연구는 거의 없는 실정이다.

이 연구는 정부정책에 대한 강압적·규범적·모방적 동형화가 기업의 고성과작업시스템 도입 정도에 유의하게 긍정적인 효과가 있음을 밝혔다. 또한 강압적 동형화 요인으로 재정지원 사업(부분적 지지), 규범적 동형화 요인으로는 노사문화 우수기업 인증사업, 그리고 모방적 동형화 요인으로 우수기업 벤치마킹 지원과 일터 혁신 정보 제공 사업이 유의한 정(+)의 영향을 미쳤다. 따라서 현재까지 정당성 또는 효율성 관점 등 상호 대립되는 관점 중 어느 것이 타당성이 있는지를 검증하는 단계를 넘어 제도주의라는 특정 관점에서 심층적으로 정부정책과 관계된 제도의 영향을 검증하는 연구 분야에 중요한 시사점을 줄 것이다.

넷째, 미국에서 법규가 인사 관련 제도의 도입에 미치는 효과에 대하여 공공근접성 개념을 사용해 정(+)의 유의한 결과를 얻은 연구는 있다. 우리나라에서 공공근접성의 고성과작업시스템에 대한 영향 연구에서는 대부분 유의한 결과가 나타나지 않았으나, 본 연구는 공공근접성이 고성과 시스템 도입에 유의하게 긍정적 효과가 있다는 사실을 입증하였다.

우리나라는 경제발전과정에서 정부가 직접 주도하는 발전주의형 정부(Hyman, 2008) 성격이 강하므로 영미국가와는 달리 공공근접성이 고성과 시스템 도입에 더 강한 영향을 미칠 수 있다. 다만 전체 분석대상이 상장기업과 공공기관을 대상으로 하고 있고, 366개 기업 중 공공기관이 50개(13.7%) 포함되어 있어 우리나라 기업 현실을 모두 반영하기 어려운 측면이 있으므로 연구 결과 해석에 유의할 필요는 있다. 그러나 한국의 특수성 하에서 공공부문이나 정부의 정책과 긴밀한 관계를 맺고 있는 기업에 정부의 HPWS 지원 정책이 효과를 더 크게 나타낼 수 있음을 시사한다. 또한, 이 연구는 향후 공공근접성과 관련된 개념과 측정에 관한 연구를 발전시킬 것으로 본다.

다섯째, 고성과작업시스템을 구성하는 3대 요소와 그에 포함된 제도들에 관한 측정방법을 발전시킬 것으로 본다. 이 측정은 능력개발, 동기부여, 참여기회에 포함되는 제도들을 규정하고 각 요소별로 제도의 도입 여부뿐만 아니라 활성화 정도까지 측정하여 검증하였는데, 향후 측정부문에서 최소한의 문항을 사용하여 최대한의 내용을 담을 수 있는 설문을 발전시키는데 기여할 것으로 본다.

또한 이 연구의 정책적·실무적인 측면에서 시사점을 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 기업의 고성과작업시스템 도입을 지원하기 위한 정책수단들에 관해 검증해 본 결

과 현재 정부가 시행중에 있는 대부분의 사업이 유의하게 긍정적인 효과가 있음을 밝혔다. 따라서 일터 혁신 도입 지원을 위한 정책사업과 예산의 대폭적인 확대가 이루어질 경우 산업현장에 고성과작업시스템의 도입과 확산을 촉진하여 기업성과를 향상시키고, 국가경쟁력을 강화시킬 것으로 판단된다.

둘째, 이 연구에서 공공근접성이 큰 조직일수록 고성과작업시스템 도입 정도가 더 크게 나타났다. 미국의 클린턴 정부 하의 일터 혁신 지원 사례에서 보듯이 공공기관 또는 정부와 정책관계가 높은 기업을 중심으로 제도 도입을 지원하고 우수사례들을 민간부문에 전파하고 확산시키는 방안도 고려해야 할 것이다. 현재 공공기관 평가는 경영효율화 차원에서 노사관계 합리성, 인적자원관리 및 성과관리 등을 중심으로 이루어지고 있는데 공공기관에 고성과 시스템의 도입을 촉진하고 민간부문의 모범사례가 되도록 평가기준을 보완개편할 필요가 있다.

셋째, 노사문화 우수기업 인증에 참여한 기업과 이를 벤치마킹한 기업에서 고성과작업시스템 도입 정도가 크게 나타났다. 따라서 우수기업에 대해 현재보다 큰 혜택과 인센티브를 제공하고, 우수기업에 대한 홍보뿐만 아니라 현장방문, 우수사례 발표회 및 노사문화 우수기업 협의회 지원 등 기업 간에 벤치마킹을 적극적으로 활성화시킬 수 있는 정책적인 지원을 확대해야 한다.

넷째, 일터 혁신 지원을 위한 선진국 정부의 사례를 적극 벤치마킹하여 한국에 맞는 시스템을 정착시켜 나가야 한다. 부존자원이 부족한 한국의 경우, 핀란드와 같이 일터 혁신 정책을 국가경쟁력 또는 국가혁신 정책과 연계하여 추진하고, 노사단체 등 사회적 파트너의 적극적인 참여와 협조를 이끌어 내는 노력이 중요하다. 이를 위해서는 노사정 전문가의 네트워크 구축이 필요하고, 경제사회발전노사정위원회에서 일터 혁신 확산을 핵심 의제로 채택하여 사회적 공감대를 형성하고 노사정의 실천방안을 제시하는 것이 필요하다.

본 연구에서 정부정책이 기업의 고성과작업시스템 도입에 긍정적인 효과를 나타냈다는 사실을 밝혀냈지만 추후 발전시켜 나갈 부분이 많으므로, 본 연구의 한계점과 향후 나아가야 할 연구방향을 제시하고자 한다.

첫째, 이 연구는 상장기업과 공공기관을 설문대상으로 하고 있어, 상대적으로 기업규모가 크거나 재무적 안정성이 높은 조직이 많이 포함되었다. 아직은 우리나라에서 고성과작업시스템 도입이 초기단계에 있으므로 혁신적 인적자원관리에 대해 관심이 있고 재정적 여력과 여유를 갖고 있는 사업장을 대상으로 우선 실시될 수밖에 없다. 향후 우리나라에서 고성과 시스템의 도입과 확산이 더욱 폭넓게 이루어질 경우 비상장 기업을 포함하여, 제조업, 서비스업까지 연구대상을 확대할 필요가 있다.

둘째, 이 연구는 횡단면적인 연구로서 한계를 갖고 있다. 비록 정부정책은 2005년부터 2009년까지, 고성과작업시스템은 2010년 9월부터 10월까지의 상황을 측정하여, 종속변수

보다 독립변수가 앞서도록 시차를 두었지만, 인과관계를 보다 확실하게 증명하려면 동태적 연구, 패널 연구 등을 통해 정부사업 이용 전후의 성과를 비교분석하는 등 중단면적인 연구가 필요하다.

셋째, 제도적 요인으로서 정부정책이 고성과 시스템 도입에 영향을 주는 주요 변수 중의 하나이지만 정부정책 이외에도 다른 요인들이 작용할 수 있으므로, 조직의 경쟁전략, 경영전략 및 노동조합의 전략 등에 대한 연구가 필요하다. 또한, 제도주의 관점에서 정부정책의 영향 이외에도 경영자단체, 경영자 네트워크, 노동조합 및 상급 노동단체 등의 영향에 관해 추가적으로 심층연구가 이루어져야 할 것이다.

넷째, 정부정책이 기업의 고성과작업시스템 도입 정도에 미치는 영향뿐만 아니라 기업의 고성과 시스템 도입에 따라 조직성과에 어떠한 효과도 나타내는지도 함께 종합적으로 분석되어야 할 것이다.

정부정책 등에 의해 기업에서 고성과작업시스템 도입이 확대됨으로써, 노사의 생산성과 경쟁력이 향상되며 더 나아가 국가경쟁력이 강화될 수 있도록 고성과작업시스템의 도입 요인에 대해 심층적인 연구가 더 많이 이루어져야 할 것이다.

참고문헌

1. 고용노동부·노사발전재단(2014), “2014년도 ‘노사문화우수기업·대상’ 선정계획.”
2. 김동배·류성민·이인재(2011), “2011년 노사파트너십 프로그램 지원사업 평가 및 발전방안,” 노사발전재단.
3. 김동원·김현기·조남훈(2000), “신노사문화 노사참여 활성화 방안 연구,” 노동부.
4. 김동원·손동희(2009), 노사관계 진단도구 및 평가지표 개발, 노사발전재단.
5. 노동부(2000), “1999년 신노사문화 추진성과와 향후계획.”
6. 노동부(2010), “노사문화 우수기업 및 대상 선정계획.”
7. 노용진·김동배·박우성(2003), “혁신적 인사관리제도 도입의 영향요인,” 『경영학연구』, 제32권 제4호, pp.955-981.
8. 배종석(2012), 『인적자원론』(제2판), 서울: 홍문사.
9. 손동원(1996), “조직혁신 기법의 도입 및 확산원인에 관한 연구: TQM을 중심으로”, 『인사-조직연구』, 제4권 제2호, pp.123-152
10. 유규창(2008), “Walter W. Powell과 Paul J. DiMaggio의 신제도주의 조직이론”, 『조직학의 주요이론』(제3판), 파주: 범문사
11. 유규창·김향아(2006), “모성보호제도 도입의 결정요인과 기업성과에 미치는 영향에 관한 연구,” 『노동정책연구』, 제6권 제3호, pp.97-129.

12. 이병훈 김동배(2002), “작업시스템의 유형, 영향요인, 조직성과,” 『노사관계연구』, 제12권 제1호, pp.39-70.
13. 이수영(2000), “신노사문화 정착을 위한 6대 정책과제 추진,” 『인사관리』, 2월호, pp.28-30.
14. 이영면·성상현(2009), “노사파트너십 프로그램 지원사업 평가 및 제도개선 방안 연구,” 노동부.
15. 이정현·김동배(2007), “고성과조직시스템의 효과와 영향요인,” 『산업관계연구』, 제17권 제1호, pp.1-36.
16. 이호창(2009), 『한국기업체 노사관계 진단평가』, 노사발전재단.
17. 장홍근·조성재·박명준·이영호·이호창(2012), 『일터혁신 지원사업의 평가와 발전 방안』, 한국노동연구원.
18. Alasoini, T.(2011), “Workplace Development as Part of Broad-based Innovation Policy: Exploiting and Exploring Three Types of Knowledge,” *Nordic Journal of Working Life Studies*, Vol.1, No.1, pp.23-43.
19. Arthur, J. B.(1994), “Effects of Human Resource Systems on Manufacturing Performance and Turnover,” *Academy of Management Journal*, Vo.37, No3, pp.670-687.
20. Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., and A. Kalleberg(2000), *Manufacturing Advantage: Why High-performance Work Systems Pay off*, Ithaca, NY: ILR Press.
21. Appelbaum, E., and R. Batt(1994), *The New American Workplace*, Ithaca, NY: ILR Press.
22. Ashton, D. J., and J. Sung(2002), *Supporting Workplace Learning for High Performance Working*, Geneva: International Labour Office.
23. Bailey, T.(1993), “Organizational Innovation in the Apparel Industry,” *Industrial Relations*, Vol.32, pp.30-48.
24. Baron, J. N., Dobbin, F. R., and P. D. Jennings(1986), “War and Peace: The Evolution of Modern Personnel Administration in U.S. Industry,” *American Journal of Sociology*, Vol.92, No.2, pp.350-383.
25. Batt, R.(2002), “Managing Customer Services: Human Resource Practices, Quit Rates, and Sales Growth,” *Academy of Management Journal*, Vol.45, No.3, pp.587-597.
26. Blumberg, M., and D. C. Pringle(1982), “The Missing Opportunity in Organizational Research: Some Implications for a Theory of Work Performance,” *Academy of Management Review*, Vo.7, pp.560-569.
27. Bourn, M., Franco-Santos, M., Pavlov, A., Lucianetti, L., Martinez, V., and M. Mura,

- (2008), "The impact of Investors in People on People Management Practices and Firm Performance," Cranfield School of Management, Cranfield University.
28. Collins, C. J. and G. K. Smith(2006), "Knowledge Exchange and Combination: The Role of Human Resource Practices in the Performance of High-technology Firms," *Academy of Management Journal*, Vol.49, No.3, pp.544-560.
29. Department of Labor(DOL)(1994), *Road to High-performance Workplaces*, Washington, DOL.
30. DiMaggio, P. J., and W. W. Powell(1983), "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields," *American Sociological Review*, Vol.48, pp.147-160.
31. DiMaggio P. J., and W. W. Powell(1991), "Introduction," In Walter, W. and P. J. DiMaggio(ed.), *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, Chicago: University of Chicago Press.
32. Dobbin, F., Sutton, J. R., Meyer, J. W., and R. W. Scott(1993), "Equal Opportunity Law and the Construction of Internal Labor Markets," *American Journal of Sociology*, Vol.99, pp.396-427.
33. Edelman, L. B.(1990), "Legal Environments and Organizational Governance: The Expansion of Due Process in the American workplace," *American Journal of Sociology*, Vol.95, No.6, pp.1401-1440.
34. Edelman, L. B.(1992), "Legal Ambiguity and Symbolic Structures: Organizational Mediation of Civil Rights Law," *American Journal of Sociology*, Vol.97, No.6, pp.1531-1576.
35. Frenkel, S., and D. Peetz(1998), "Globalization and Industrial Relations in East Asia: A Three-country Comparison," *Industrial Relations*, Vol.37, No.3, pp.282-310.
36. Garvin, D., and N. Klein(1993), "A Note on High-commitment Work Systems," Note no. 693080, Boston:Harvard Business School.
37. Hall P. A., and D. Soskice(2001), *Varieties of Capitalism*, New York: Oxford University Press.
38. Hood, C. C., and H. Z. Margetts(2007), *The Tools of Government in the Digital Age*, Basingstoke: Palgrave Macmillan
39. Huselid, M. A.(1995), "The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance," *Academy of Management Journal*, Vol.38, No.3, pp.635-672.

40. Hyman, R.(2008) “The State in Industrial Relations,” In Blyton, P., Heery, E., Bacon, N. and J. Fiorito, *The Sage Handbook of Industrial Relations*, NY: Sage Publications.
41. Hyman, R., and W. Streek(eds.)(1988), *New Technology and Industrial Relations*, Oxford: Basil Blackwell.
42. Kochan, T. A., and P. Osterman(1994), *The Mutual Gains*, Boston: Harvard Business School Press.
43. Lawler, E. E. III(1986), *High-involvement Management: Participative Strategies for Improving Performance*, Sanfrancisco, CA: Jossey-Bass.
44. Lepak, D. P., Liao, H., Chung, Y., and E. E. Harden(2006), “A Conceptual Review of High Involvement HR Systems in Strategic HRM Research,” *Research in Personnel and Human Resource Management*, Vol.25, pp.217-271.
45. MacDuffie, J. P.(1995), “Human Resource Bundles and Manufacturing Performance: Organizational Logic and Flexible Production Systems in the World Auto Industry,” *Industrial and Labor Relations Review*, Vol. 48, pp.197-221.
46. Main, J.(1990), “How to Win the Baldrige Award,” *Fortune*, April 23, pp.119-128.
47. McKinley, W., Sanchez, C. M., and G. A. Schick(1995), “Organizational Downsizing: Constraining, Cloning, Learning,” *Academy of Management Executive*, Vo.9, No.3, pp.32-44.
48. Oliver, C.(1997), “Sustainable Competitive Advantage: Combining Institutional and Resource Based Views,” *Strategic Management Journal*, Vol.18, No.9, pp.697-713.
49. Orru, M., Biggart, N. W., and G. G. Milton(1991), “Organizational Isomorphism in East Asia.” In Walter W. P. and J. D. Paul(ed.), *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, Chicago: University of Chicago Press, pp.311-336.
50. Osterman, P.(1994), “How Common is Workplace Transformation and Who Adopts It?,” *Industrial and Labor Relations Review*, Vol.47, pp.173-188.
51. Pfeffer, J.(1998), *The Human Equation: Building Profits by Putting People First*, Boston: Harvard Business Press.
52. Pil, F. K., and P. J. MacDuffie(1996), “The Adoption of High Involvement Work Practices,” *Industrial Relations*, Vol.35, pp.423-455.
53. Scott, W. R.(2008), *Institutions and Organizations*(third edition), Thousand Oaks, CA: Sage.
54. Snell, S. A., Youndt, M. A., and M. P. Wright(1996), “Establishing a Framework for Research in Strategic Human Resource Management: Merging Resource Theory and

- Organizational Learning,” In Ferris G .R.(ed.), *Research in Personnel and Human Resources Management*, Vol.14, pp.61-90.
55. Sun, L. Y., Aryee, S., and S. K. Law(2007), “High-performance Human Resource Practices, Citizenship Behavior, and Organizational Performance: A Relational Perspective,” *Academy of Management Journal*, Vol.50, pp.558-577.
56. Totterdill, P., Exton, O., Exton, R., and J. Sherrin(2009), “Workplace Innovation Policies in European Countries: A report to KOWIN,” UK Work Organization Network.
57. Vedung, E.(1998), “Policy Instruments: Typologies and Theories,” In Bemelmans-Videc, M., Ray, C. R., and E. Vedung(ed.), *Carrot, Stick and Sermons: Policy instruments and their Evaluation*, NJ: New Brunswick.
58. Walton, R.(1985), “From Control to Commitment in the Workplace,” *Harvard Business Review*, March/April, pp.76-84.
59. Wright, P. M. and C. G. McMahan(1992), “Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management,” *Journal of Management*, Vol.18, pp.295-320.

abstract**The Effect of Institutional Factors on the Adoption of High Performance Work Systems: Focused on Government Policies**

Soo Young Lee, Dong-One Kim

High Performance Work Systems(HPWSs) are referred to as work systems that provide competitive advantage through enhanced training, opportunity to participate and incentives. There are many studies that emphasize HPWSs' positive influence on organizational performance. However, there are few studies on factors that influence the adoption of HPWSs. Researches regarding the influence on HRM of government policies are particularly scarce although some studies on the effect of laws and regulations exist.

This study divided government policies supporting the adoption of HPWSs in companies in three categories: coercive, normative and mimetic isomorphism. 366 establishments in listed companies and public institutions have been analyzed statistically.

In coercive isomorphism, labor-management partnership funding, public proximity have statistically positive effects on the adoption of HPWSs. Moreover, in normative isomorphism, establishments that participate in certification as excellent labor-management culture are more likely to adopt HPWSs. Finally, in mimetic isomorphism, establishments that benchmark certified companies, and utilize information from governments about HPWSs show higher adoption statistically than other establishments.

Keywords: High Performance Work Systems, institutionalism, government policy, workplace innovation, coercive isomorphism, normative isomorphism, mimetic isomorphism, public proximity, size